OR 02 : Fiche de lecture : M.Bénabès-Moreaux (22 04 03)

LE MANAGER AU QUOTIDIEN, LES 10 RÔLES DU CADRE

Henry Mintzberg, Ed d'Organisation, 2002

I) LA GENÈSE DU TEXTE : CONCEPTION, « ENJEUX INITIAUX », OBJECTIF(S)

Le Manager au quotidien est un livre dédié par son auteur à ses deux enfants, rédigé dans un lieu d'écart qu'il intitule lui-même *« la cabane près du lac »*, précédé d'un Avant-propos , d'une Préface et d'une Introduction, trois textes liminaires donc, dont les fonctions sont spécifiques dans l'équilibre général du livre, et fortement articulé à trois enjeux différents :

a) une question d'enfance « *enfouie dans ma mémoire pendant quelques dix-neuf années de scolarité, dans lesquelles je compte deux années d'un programme de maîtrise de gestion et la première année d'un programme de doctorat dans la même matière»* dit l'auteur, issue de l'observation par un garçon de six ans de l'activité de son père qui présidait une petite entreprise : *« Apparemment, mon père restait assis dans son bureau, signait une lettre de temps en temps, et parlait. De cette vieille interrogation est née la question* ***: que font les cadres ? »***

b) La recherche ancienne d'un sujet de thèse, (années 68) qui, à la lumière des constats du même enfant devenu jeune adulte, a réveillé cette interrogation :*« Je fus certain de ce que serait mon sujet de thèse le jour où j'assistai à une conférence sur l'impact de l'ordinateur sur le travail du cadre. J'y fus témoin de la frustration des penseurs les plus importants du domaine : ils étaient tous bloqués parce* ***qu'ils ignoraient ce qu'est le travail du cadre dirigeant .»***

c) Le projet d'écriture du livre dont il est question ici, postérieur à cette thèse, (1ère édition en 1973) bien que relié à elle, destiné à « *avoir un impact sur les cadres en activité »* et plus largement sur un public diversifié…

Un objectif principal est formulé par la Préface: il s'agit de travailler à la formalisation d'une absence, de faire sortir de l'ombre et du non-décrit, donc de l'inconnu, tout un volant d'activités, de fonctionnalités, d'échanges et de motivations, en un mot une identité et une pratique professionnelles (peut-être un « métier » ?) : le « *travail des cadres »… :*
L'Avant-propos, qui ouvre la dernière édition, fixe le sens de la démarche de Mintzberg : *« La nature du travail du cadre a été écrit pour nous permettre de connaître la réalité telle qu'elle est. Ceci demeure son objectif »*.

Plus secrètement, le livre traite un objectif second et « voilé », en tous cas non revendiqué comme tel : les questions de« l'individu Mintzberg », et qu'il désigne explicitement comme ayant motivé son parcours intellectuel et professionnel. Dans

cet entremêlement se joue la construction d'un texte et d'une écriture, qui va bien au-delà du projet scientifique, et qui rapatrie l'intime dans l'histoire professionnelle…

Un tel « mélange des genres » est si peu commun dans la littérature de gestion, qu'il mérite d'être souligné : il donne à ce livre une tonalité particulière, autorise les transgressions théoriques, les approches multiples et empiriques, et pose la question de la coupure « identité professionnelle/ identité personnelle », toujours implicitement considérée comme allant de soi lorsqu'il est question d'activités professionnelles. Cette question traversera en filigrane tout le texte.

Dans la part de l'« *informel* » par exemple, ou celle de l'«*intuition* » tels que les évoque Mintzberg, lorsqu'il parle de la communication verbale, de la décision ou de la pratique de l'information , qui tiennent une si grande part dans le travail des cadres, quelque chose se formule de l'ordre d'une identité très personnelle dans la pratique de chacun, qui entre en combinatoire avec les exigences de la fonction, ..
Pour conduire une analyse de tels processus il faudrait sans doute faire intervenir des outils issus d'autres corpus scientifiques tels que la psychologie du travail, la sociologie, la psychosociologie , ou les sciences du langage, traditionnellement très éloignés des approches classiques des sciences de gestion…

Enfin, il faut dire un mot du titre français « Le Manager au quotidien, Les 10 rôles du cadre », qui « tire » le livre vers un chemin de lecture de type « mode d'emploi pour cadre performant » que le titre anglais originel avait su éviter ; le piège disparaît dès l'ouverture du texte, mais il importe de signaler ce biais.

II: MINTZBERG ET LA « DÉMARCHE SCIENTIFIQUE » : ANALYSE DE L'INTRODUCTION

L' Introduction, qui est aussi le chapitre1, définit la méthode de travail pour traiter la question principale : « *que font les cadres ?* ».
Pour le savoir, dit Mintzberg, il faut disposer d'observations, de résultats d'expériences, en un mot disposer d'un corpus validé ; d'où le recours aux résultats d'études empiriques et d'observations portant sur toutes sortes d'aspects concrets de la question tels que « *l'étude des agendas de cadres supérieurs et de cadres moyens, l'observation détaillée de chefs de bandes de jeunes, d'administrateurs d'hôpitaux et de responsables de production*… » (p.18) ; la spécificité de l'approche de Mintzberg réside dans la double caractéristique suivante: elle s'apparente à la recherche expérimentale par l'aller et retour constant entre observation de la réalité déductions et interprétations, et son objet d'étude consiste en l'examen d' un porte-feuille d'activités dans les organisations , celui du cadre, qui, selon une démarche plus traditionnelle, relèverait des sciences humaines et sociales.
L'objet manipulé en laboratoire tel qu'habituellement associé à la recherche expérimentale est évidemment loin…
« *L'objectif est de développer une description de poste qui a un sens pour ceux qui croient qu'on peut approcher la gestion comme une science* » (p.17).

La question posée ouvre la confrontation avec les plus importantes des doctrines antérieures en sciences de gestion, de Fayol aux auteurs les plus récents, déjà porteuses de cette question à leur manière, et les renvoie très vite à la même absence de réponse satisfaisante, et ce pour les raisons suivantes:

- il existe, dans la littérature de gestion, un ensemble de représentations théoriques , de type « le cadre planifie, organise, motive, dirige et contrôle » (Fayol et ses héritiers) . Elles disent cependant très peu de la réalité du travail des cadres, du temps occupé, des pratiques et savoir-faire, de l'«habitus » diraient les sociologues**…**

Par ailleurs, elles ne sont pas expérimentalement confirmées, ce qui dans la logique de Mintzberg, est un discriminant majeur ;

- pour les cadres, comme pour tous, et peut-être un peu plus encore, il existe un écart significatif entre « travail prescrit », « travail réel », et « représentation du travail/ discours sur le travail », entre représentation du « rôle » et « rôle effectif » etc.…La réalité est dans cet écart ; elle est donc à reconstruire scientifiquement, par l'observation, par le croisement des descriptions et par l'organisation des discours … ;

Le double transfert méthodologique opéré par Mintzberg, qui constitue les études empiriques, l'observation, les récits d'expérience en « fondements scientifiques » et réintroduit « les Humanités » dans les « sciences de gestion », sous la forme notamment de l' « *intuition* », constitue un apport méthodologique majeur : il permet la formulation, en préalable, et sans autre forme de procès, d'une sorte d' armature de l'activité qualifiée de « *nouvelle image du travail du cadre* », soit, en substance, les observations suivantes:

1) Le travail est remarquablement semblable d'un cadre à l'autre ;
2) Les différences qui existent entre cadres peuvent être décrites pour une grande part à l'aide des caractéristiques et des rôles qui leur sont communs ;
3) Une bonne partie de l'activité est difficile et non programmée, mais est en fait reliée au rôle d'encadrement ;
4) Le cadre est à la fois généraliste et spécialiste ; dans sa propre organisation il est généraliste, mais comme cadre il est spécialiste ;
5) La plus grande partie du travail du cadre vient de son information et la plus grande partie de cette information est verbale, donc difficile à déléguer ;
6) Le risque majeur que court le cadre est la superficialité (activités caractérisées par la brièveté, la variété et la fragmentation) ;
7) Il n'y a pas de science dans le cadre du cadre ; les cadres travaillent avec de l'information verbale et de l'intuition ;
8) La cadre est dans une sorte de « cercle vicieux » entre pression de l'entreprise, superficialité, non-formalisme et information verbale qui rendent la délégation difficile ;
9) Le spécialiste de gestion peut aider à briser ce cercle vicieux, à condition de mieux comprendre le travail du cadre;
10) Le travail du cadre est d'une complexité extraordinaire, bien plus forte que ne le suggère la littérature traditionnelle sur le sujet.

Cette première dizaine d'items répond à une série de questions (cf p.17), qui relèvent de l'analyse de pratiques professionnelles en situation telle qu'opérée par les travaux divers d'observation et de description reconnus comme pertinents par l'auteur ; l'ensemble du livre va tourner autour de ces items…

III Composition du livre, organisation, «le cœur de la doctrine» (chap. 3 et 4), commentaire

a) **composition** :

Le texte comporte 7 chapitres et fonctionne à la fois comme une pièce de théâtre et une opération de persuasion. Tout est ainsi fait pour que l'intérêt culmine, tel le « nœud des tensions » dans l'acte III de la théâtralité classique, au chapitre 4 (chap. central), qui constitue « le nœud de l'intrigue » la progression est donc savamment organisée, combinant places stratégiques de certaines idées dans le texte, progression en complexité, manières plus ou moins convaincantes de faire émerger les questions….

Ainsi par exemple, dans le ch 2, « *Conceptions contemporaines sur l'activité du cadre »* chacune des doctrines visitées (8 Ecoles de pensée) est confrontée au postulat de base de Mintzberg qui peut s'énoncer ainsi :

- Pour connaître et comprendre, il faut disposer de matériaux expérimentalement vérifiés et croiser les sources.-

Il résulte de ce voyage au pays des constructions théoriques quelques points de vue plus nuancés que d'autres, et le dessin de premières lignes de force. La présentation de « *l'Ecole classique* » par exemple, est évoquée conformément au modèle théorique dominant qu'elle valorise (POPDCORB), soit :
*« **Planification, Organisation, Personnel, Direction**, **Coordination, Rapport, Budget*** ; cf p 22) et se termine par le paragraphe suivant : *« Ainsi les écrits de l'école classique sont de peu d'utilité. Ils ont servi à mettre des noms sur les zones d'ignorance, et à indiquer à chaque cadre ce qu'il devrait faire (mais pas ce qu'il fait en réalité)…* ». Le point de vue est clair et le propos sans appel…Il donne cependant, comme en creux un indication importante sur les « valeurs » implicites de Mintzberg ; nommer les mécanismes ne suffit pas et ne concourt pas à l'entreprise en cours.
Dans le même temps, les objectifs de départ et les hypothèses de travail de ces contenus théoriques classiques ne sont pas réellement revisités, ni même rappelés…

L'« *Ecole de l'Entrepreneur* », (toujours ch2, autre exemple), apporte la formalisation du « *sens de l'innovation* » dans le travail des cadres ; d'autres Ecoles de recherche transmettront, selon Mintzberg, tel ou tel point de détail ou de fond qu'il est possible de retenir…

Ainsi, de manière très stratégique, le chapitre commence par une présentation d'ensemble négative, puis se poursuit par les autres modèles en progressant vers la valorisation; à propos d'une étude de Sayles en 1964 dans la partie « *Ecole du comportement du cadre* »,(toujours dans le chap. 2) « *Sayles parle du cadre comme moniteur, comme leader et comme participant à des flux externes de travail. Le thème le plus intéressant de son analyse est peut-être celui d' « équilibre mobile…* » ;

en même temps que Mintzberg reconnaît ce chercheur comme pourvoyeur de « matériaux » qui font sens pour lui, et le fait savoir, il introduit certaines des notions qui seront déterminantes dans sa propre construction (leader, flux externes…) ; ainsi, à l'inverse des premiers cités, l'«*Ecole de l'activité du cadre* », dont l'évocation positive marque une réelle rupture de ton dans le texte, est jugée comme « *apportant des conclusions significatives sur les caractéristiques du travail des cadres, mais presque rien sur le contenu de ce travail »* (p.37) et est introduite à la fin du chapitre ; L'ensemble de ces « caractéristiques » sera du reste l'objet du chapitre 3, il est donc légitime de voir émerger ce terme à ce moment du texte….

Ainsi, l'agencement même du livre, sa forme et sa construction, en un mot son « esthétique », soutiennent l'argumentation théorique, selon une pratique bien connue dans les œuvres de fiction, mais là encore très éloignée de la tradition des sciences de gestion…

En même temps, toujours selon les lois de la progression dramatique, ni comédie, ni tragédie, il importe que le sérieux soit garanti et l'espoir relancé, et la fin de chaque chapitre remplit ce « contrat » par une synthèse ou une ouverture prospective, sous la forme de propositions ou simplement en un paragraphe qui fixe le sens à retenir.

b) **Organisation** *:*

Le manager au quotidien est un livre qui re-formule sans cesse sa propre organisation, et les principes de sa propre structure, sans que, cependant, il se revendique comme un « Manuel » ou un « Traité », ce qui constitue une autre étrangeté… ;

Pratiquement tous les chapitres reviennent sur le mode d'emploi du texte, tel que voulu par son auteur, au point qu'il devient difficile de s'abstraire de ce pré-formatage ; telle est donc l'organisation proposée par Mintzberg :

- Le ch 2 « exécute » l'ensemble de la recherche en sciences de gestion pour en retenir peu de choses, sinon une hypothèse, *« l'Ecole de l'activité* », qui ressemble furieusement à l'hypothèse méthodologique de Mintzberg lui-même…
- les chapitres 3 et 4 : « caractéristiques et rôles du cadre » sont intimement liés, ils *« mettent l'accent sur la similarité : les six ensembles de caractéristiques communes à tous les postes d'encadrement et les dix rôles de base »* (p39);
- Le ch 5 porte sur les *« variations* » dans le travail des cadre, à partir des caractéristiques et rôles commun ; apparaît dans ce ch une « *théorie de la contingence » ;*
- Le ch 6 revient sur la *« programmation du travail du cadre* » selon l'Ecole de la théorie de la décision et présente quelques une des programmes que les cadres utilisent ;
- Le ch 7 passe en revue et intègre les 4 regards sur le travail des cadres : les caractéristiques, les rôles, les variations et les programmes et se termine par 1 évaluation des conséquences de tout ce qui a été mis en lumière pour les cadres, les enseignants, les spécialistes des sciences de gestion et les chercheurs.

c) **Le cœur de la doctrine (ch 3 et 4)** :

Les « caractéristiques » et la formulation des « rôles » du cadre, qui font émerger les points-clé suivants :

Caractéristiques du travail des cadres

- *Beaucoup de travail, un rythme soutenu*
- *Une activité caractérisée par la brièveté*, la variété*, la fragmentation*
- *La préférence pour l'action*
- *L'importance de la communication verbale*
- *Le cadre : à la charnière entre son organisation et un réseau de contacts*
- *Un mélange de droits et de devoirs*

Les 10 Rôles des cadres :

Les rôles interpersonnels

- *Le cadre comme* ***symbole***
- *Le cadre comme* ***leader***
- *Le cadre comme* ***agent*** *de* ***liaison***

Les rôles liés à l'information

- *le cadre comme* ***observateur*** *actif*
- *Le cadre comme* ***diffuseur***
- *Le cadre comme* ***porte-parole***

Les rôles décisionnels

- *Le cadre comme* ***entrepreneur***
- *Le cadre comme* ***régulateur***
- *Le cadre comme* ***répartiteur*** *de* ***ressources***
- *Le cadre comme* ***négociateur***

d) Commentaire :

dans les« *caractéristiques »,* c'est à dire dans la description de l'activité du cadre, l'activité « communication » a une importance majeure : la plupart des items proposés par Mintzberg comme inter-titres organisant ses analyses ont à voir avec cette dimension, qui est à la fois une pratique associée à un « choix déontologique » et un ensemble de savoir-faire et de compétences :

- la brièveté, la fragmentation, (qui suppose de sortir et entrer sans cesse dans des univers de référence différents dans lesquels il importe de recréer du lien pour pouvoir fonctionner)
- l'importance de la communication verbale (derrière cette manière de faire, se profilent la relation oral/écrit, la difficile question de l'arbitrage entre ce qui se dit et ce qui s'écrit, la traçabilité …)
- le cadre, à la charnière entre son organisation et un réseau de contacts (la notion de « réseau » mériterait d'être « creusée », en tant que ce qu'elle est, à la fois trace d'appartenance à diverses communeautés, réseaux et compagnonnages professionnels et mécanismes parfois occultes de cooptation…).
- La fonction d' « *agent de liaison* » désigne ce que Mintzberg considère comme l'une des « *découvertes les plus importantes permises par les études empiriques…l'importances des relations horizontales* » (p :73) ;…

Dans la logique des « rôles », autrement dit dans le travail de construction de la fonction, c'est sans doute la notion de « symbole » qui soutient le plus grand nombre des positionnements dynamiques formulés ;
le symbole, en ce qu'il vaut pour autre chose, qu'il représente et modifie, en lui transférant en même temps certaines de ses caractéristiques propres, est le concept fort de cette famille des « rôles » ; il contient la logique de développement de tous les autres ; c'est par sa fonction symbolique que le cadre est *« leader* », c'est aussi par elle qu'il est « *entrepreneur* » ou « *décideur* », ou détenteur de tout autre rôle que Mintzberg lui attribue.

Par ailleurs, cette fonction symbolique permet d'ouvrir le champ à la réflexion sur la « représentation » qui est une dimension forte du chapitre 4, et la métaphore du théâtre, évoquée du reste au début de ce même chapitre, est à nouveau très utile.
Le rôle a à voir avec la fonction symbolique (donc le langage) et avec la représentation (donc la mise à distance et la figuration), dans le mouvement desquelles se construisent et se déploient des personnages ou, ce qui semble être le cas du cadre, un personnage multi-fonctionnel ;
le personnage, au sens théâtral du terme, est à la fois le même (soit lui-même) et l'autre, dans un travail de construction qui s'articule sur le jeu des identités qui est le propre du comédien… « Tout le monde ne fait pas Phèdre » disait Louis Jouvet… De la même manière, le sentiment qui perdure après la lecture de Mintzberg, est que « tout le monde ne fait pas cadre »…

IV Comment sortir de ce livre ?

Le propos d'ensemble, eu égard à la teneur et la tenue traditionnelle des « livres de gestion » est « décoiffant » et « dérangeant » tout à la fois ;

* « **Décoiffant** » parce qu'il mélange tout, de manière iconoclaste, gaie et savante tout à la fois… L'empirisme le plus absolu, l'intuition, par essence non démonstrative, le plaisir d'écrire et de communiquer, qui sont également manifestes, une vraie connaissance des mécanismes de la démonstration et une efficacité qui peut se résumer en trois mots : « on s'y reconnaît »…
Dans le même temps donc, selon les termes, en substance, de l'Avant-Propos, on sait que, lorsque l'on est cadre et que l'on fait tout ce que dit l'auteur, qui, de plus, certifie que ce qui se passe dans la vie de tous les jours, c'est à dire 100 fois le début de quelque chose qui ne se termine pas tandis que 100 fois l'essentiel des enjeux est dans la minute qui suit, …est normal.

En « langue savante » de tels mécanismes s'appelleraient « travailler ses identifications », et c'est dans une certaine mesure ce que produit ce livre, qui décrit, montre, décortique, met en relation et en tension les différents pans de la réalité d'une profession, (mais est-ce une Profession ?) et donc permet que l'on se fasse ce cadeau de pouvoir se comparer, donc se mesurer, donc mieux comprendre son travail et la relation intime qu'il entretient avec l'identité, le désir de vivre etc……

De manière plus précise, et vis à vis de sa famille théorique de rattachement, les Sciences de
Gestion, la démarche est également « décoiffante » car elle fait appel à des pratiques intellectuelles très exotiques dans ce corpus de doctrines, notamment la « description » qui est un type de maniement du langage permettant de mettre en place un univers de représentations qui vaut pour la réalité ; la « démarche qualité »

dans l'industrie utilise aussi beaucoup la description, cependant son objectif est tout autre, car elle permet le retour vers l'opérationnel à partir d'une mise en forme qui débouche sur des procédures et des contrôles de conformité à ces procédures.

Dans la démarche de Mintzberg, cependant, se trouve quelque chose de la fonction première de la description, qui est la construction langagière d'une réalité, à partir de « points de vue » qui seraient constitués dans ce cas par les caractéristiques et les rôles.

Une telle manière de faire, qui est proche de celle du romancier, a été théorisée de manière intéressante par Gérard Genette par exemple, à partir de textes de Proust ou de Flaubert (Figures I, II, III) : dans cette ligne de pensée, suivant la place qu'occupe le pourvoyeur de représentations qu'est le narrateur dans un texte, il est dedans, dehors, engagé ou spectateur, entomologiste vis à vis de ses personnages ou totalement identifié à l'un d'entre eux, etc…
Dans tous les cas, il entretient avec le texte et les significations qu'il véhicule une relation subtile de légitimation, de distance, voire d'annulation, comme en un discours secret, un « méta-discours » diraient les linguistes, un discours sur le discours… ; l'exemple extrême serait, dans les expérimentations du Nouveau Roman, un texte comme La Modification de Michel Butor, entièrement écrit à la 2ème personne du pluriel, et dont nul n'est en mesure véritablement de dire ce qu'il est (roman, récit, parabole… ?).

De tels axes théoriques se sont développés dans le domaine de la recherche sur la genèse des textes littéraires, l'agencement des représentations qui permettent d'aboutir à la création/fabrication d'un roman, la place d'un auteur dans sa création, l'identité de la relation création/créateur etc…

Tout ceci semble, à première vue, très éloigné de l'objet initial… Cependant de telles associations d'idées, si l'on accepte l'idée du détour théorique, diraient beaucoup sur la facture, la légitimité et l'efficacité d'une texte comme celui de Mintzberg, qui passe par de multiples chemins : les grands auteurs dans sa partie, ses propres recherches, d'autres études qu'il qualifie d' « empiriques », autrement dit des corpus de niveau de légitimité et de facture très différents, dans un premier temps ; l'ensemble de ces apports se trouve ensuite absorbé, amendé, adapté, agencé, réinterprété, telle une matière de langage, une matière romanesque, au service des idées/représentations défendues par l' auteur ; il ressort de ce travail une « image de la réalité » qui fait écho de manière troublante avec la perception que l'on a de la réalité vécue.

- « **Dérangeant** » car il lève toutes sortes de « lièvres » théoriques et pratiques qu'il ne piste que très peu ;

la notion de « rôle » par exemple, qui est le nœud du livre, au-delà de la théâtralité déjà évoquée, est au cœur de toutes sortes de réflexions et de travaux tels que ceux de psychologues cliniciens comme Bruno Bettelheim, notamment, dans sa Psychanalyse des Contes de fées ou dans d'autres textes…
L'idée principale de Bettelheim provient d'un constat : les enfants prennent plaisir à des récits qui déclenchent des explosions émotives très fortes, proches de la terreur, et sont rassurés par ces terreurs, toujours produites par les mêmes « figures » ou « rôles » : la sorcière, le loup…

A partir de ce constat, Bettelheim élabore toute une interprétation de textes traditionnels dont le détail importe peu ici ; la notion à retenir, développement qui ouvre une autre piste, est celle du rôle regardé comme un « archétype » : le loup est le personnage qui joue le rôle du dévoreur d'enfant et incarne l'archétype de la terreur archaïque d'être mangé ; ce « rôle », tenu toujours par le même personnage, permet la décharge d'émotion, la « projection » qui restaure la paix intérieure car littéralement les émotions négatives sont « projetées » dehors, en tous cas hors de soi….Le cadre comme « rôle » à la manière de Bettelheim, c'est à dire « objet de projection » serait une hypothèse intéressante, peut-être à relier avec d'autres constats, cette fois plus habituels, sur le « stress », la « pression »…

- Envisagée comme une construction participant d'un mode d'émergence sociale de l'identité, ce qui semble être la voie choisie par Mintzberg , la thématique de la « *répartition des rôles »* en lien avec certains registres émotifs de la personne, telle que rapidement traitée dans le chapitre 5 (à partir d'une étude sur l'équipe de direction d'un hôpital psychiatrique cf p.132) est peu approfondie;
- qu'en est-il de la construction de ces « rôles » ? où les apprend-on ? est-ce comme les bonnes manières ou le goût du bon vin ? quel lien avec la question de la « place sociale », des apprentissages sociaux et professionnels, avec les constructions identitaires successives des vies de chacun ?

- La question pratique des « *contacts professionnels* » ou de *« la communication verbale* », si importants dit Mintzberg dans la vie des cadres… Quel est le cadrage problématique de cet ensemble ? d'un point de vue concret, où trouve-t-on ces contacts ? comment sait-on ce qui se dit/ ce qui s'écrit ? comment construit-on ces réseaux ? plus prosaïquement-et peut-être de manière plus française- quel lien avec les corporatismes ? avec les cooptations personnelles et professionnelles, si souvent liées? avec les milieux d'origine ? Comment devient-on cadre ? comment le reste-t-on ? qu'en est-il lorsque cela s'arrête ?

quid par exemple de la question de « l'effondrement » pensée par exemple par la psychanalyse et notamment par Winnicott autour de l'effondrement des psychotiques… ?

La littérature professionnelle des cadres traite la question en des termes très légers, par la notion de « tension », dont Mintzberg parle aussi… Pourtant, la « fragmentation » de l'activité par exemple, largement commentée au chapitre 3, a ses corollaires au plan psychique et du point de vue de l'identité…Mintzberg ne touche pas à tout cela, ce qui certes n'est pas l'objet de son travail, mais ce paysage aurait pu constituer un horizon…

> Ainsi, la « question de l'enfant » du début, fondatrice de toute une vie, est jolie ; elle se formule cependant hors contexte social et intellectuel de résolution, et demeure ainsi, comme une coquetterie de style..

Néanmoins, une telle lecture fait progresser tout autant le professionnel qui y trouve posées les questions qu'il n'a pas le temps de formaliser, que l'étudiant qui « plonge » dans une analyse et dans une fonction, par le jeu d'une description toujours reliée à un sens, donc porteuse de découverte.

Bibliographie complémentaire (très indicative)

- La psychanalyse des Contes de fées, Bruno Bettelheim
- Les jeux du Pouvoir et du Désir dans l'Entreprise, Eugène Enriquez
- Figure I, Figure II, Figure III Gérard Genette
- Jeu et Réalité, Winicott…

N.B : la pratique des guillemets et de l'italique dans ce texte correspond à 2 mises en valeur différentes :

- Les termes en italique et entre guillemets sont des citations de Mintzberg ;
- Les guillemets simples sont des effets de soulignement.